

MANAGEMENTUL CARIEREI

1. DEFINIȚIA CARIEREI

Pentru a defini cariera trebuie să avem în vedere:

- contribuția individului la dezvoltarea propriei cariere;
- contribuția organizațiilor în care evoluează;
- contextele pe care le intersectează;
- calitatea legislației specifice și maniera de aplicare a acesteia.

Cariera este o succesiune de activități și poziții profesionale pe care o persoană le atinge, ca și atitudinile, cunoștințele și componentele asociate, care se dezvoltă de-a lungul timpului. Sunt trei elemente importante pentru a înțelege ce este aceea o carieră:

A. Cariera este un proces dinamic în timp, care are două dimensiuni:

- Cariera externă – succesiunea obiectivă de poziții pe care individul le parcurge în timp
- Cariera internă – interpretarea pe care o dă individul experiențelor obiective prin prisma subiectivității sale

B. Cariera presupune interacțiunea între factorii organizaționali și cei individuali. Percepția postului ca și poziția adoptată de către individ, depind de compatibilitatea între ceea ce concepe individul potrivit pentru sine (aptitudini, nevoi, preferințe), și ceea ce reprezintă postul de fapt (constrângeri, oportunități, obligații).

C. Cariera oferă o identitate ocupațională; profesia, poziția ocupată, organizația în care lucrează fac parte din identitatea individului. Oamenii sunt diferiți între ei dar, în același timp, putem determina și lucruri pe care le au în comun. Utilizând sisteme de clasificare se pot identifica asemănări și diferențieri în orientarea carierei. Orientarea carierei este deci, acel tipar relativ stabil al talentelor, valorilor, atitudinilor și activităților ocupaționale.

Orientarea carierei a unui individ este importantă atunci când o raportăm la profesia pe care acesta o are. Din compatibilitatea celor două rezultă consecințe importante pentru individ, pentru comportamentul și atitudinile sale la serviciu, cât și pentru starea sa de echilibru și satisfacție.

Este esențial ca individul să își aleagă cu atenție profesia; trebuie să se gândească pe termen lung ce ar însemna mai concret, care sunt activitățile specifice, tipurile de organizații, oportunitățile, posibilitățile de a-și valorifica potențialul natural; este posibil să existe o diferență între percepția despre ce înseamnă profesia respectivă din afară, și ceea ce presupune de fapt.

Formalizat, acest lucru este cuprins într-un model care cuprinde:

- **Orientarea în carieră;**
- **Mediul profesional.**

2. COMPORTAMENTE ȘI ATITUDINI

Referitor la tipurile de carieră există două teorii importante.

Prima este **teoria lui Holland** care identifică șase tipare distincte de orientare în carieră: **convențional, artistic, realist, social, întreprinzător și investigativ.**

Urmează să analizăm detaliat pe fiecare dintre acestea :

A. Persoana care aparține tipului convențional preferă în general activități ordonate, în care există reguli. Este vorba de obicei de activități ce presupun organizarea informației scrise sau numerice, analize ce utilizează algoritmi și în general proceduri standard stabilite dinainte cu precizie. Acest tip presupune persoane conformiste, ordonate, eficiente și practice; acestea fiind părțile pozitive. Cealaltă față a acestui tip de persoană, și care completează prima parte, presupune: lipsa de imaginație, inhibiția, inflexibilitatea. Ca și domeniu, este vorba probabil despre contabilitate și finanțe.

B. Persoana ce aparține tipului artistic este total opusă ca și personalitate tipului convențional. Astfel, acești oameni preferă activitățile ambigue și nesistematice ce implică forme expresive de scriere și exprimare verbală sau vizuală. De cele mai multe ori sunt oameni imaginativi, intuitivi, independenți ; în același timp sunt dezordonați, emotivi, nepractici. Cele mai probabile sunt grafica și reclama.

C. Tipul de persoană realist presupune implicarea în activități de manipulare fizică a obiectelor. Calitățile pozitive caracteristice sunt: spontaneitate, stabilitate, simț practic. Părțile mai puțin bune sunt: timiditate, conformism, lipsa de intuiție. Domeniile compatibile cu acest tip de persoană sunt cele în care se cer puține prestații sociale, negocieri, persuasiuni.

D. Tipul opus celui realist, este tipul social. Persoanele aparținând acestui gen se implică în activități ce presupun informare, ajutorare, dezvoltarea altora. Sunt persoane sociabile, prietenoase, amabile, diplomatice de aceea este puțin probabil să se simtă bine în medii profesionale ordonate, sistematizate, cu reguli rigide și activități structurate, previzibile. Domeniile cele mai potrivite pentru astfel de persoane sunt: marketingul, vânzările, instruirea.

E. Persoanele ce aparțin tipului întreprinzător sunt oameni ce preferă lucrul cu alți oameni, dar au tendința de a-i controla și conduce – fără să ajute și să înțeleagă – focalizați fiind pe obiectivele organizaționale și economice. Privind aspectele pozitive, găsim: încredere în sine, ambiție, energie, extroversie. Partea mai puțin plăcută înseamnă dominare, sete de putere și impulsivitate.

F. Tipul opus, este cel investigativ. Persoanele de acest gen sunt orientate spre activități de observare și analiză. Urmăresc în general să-și dezvolte propria cunoaștere și înțelegere. Cele două fețe ale acestui tip de persoană sunt: originalitatea și independența pe de o parte, dezordinea, lipsa simțului practic, impulsivitatea pe de altă parte. Astfel este total nepotrivit ca acest tip de persoană să se orienteze spre activități repetitive sau de tipul vânzărilor. Potrivite sunt pozițiile de cercetare, dezvoltare, consultantă.

Cele șase tipare sunt tipuri ideale; toate însușirile potrivitându-se între ele eliminând astfel tensiunile, dualitățile de orice fel, orientarea individului fiind foarte clară.

O a doua teorie folosită este **teoria ancorelor carierei a lui Schein**; sunt identificate cinci tipare distincte de talente, scopuri, nevoi și valori în percepția proprie, care apar în urma primelor experiențe profesionale: **competența tehnică/funcțională, competența managerială, siguranța, autonomia și creativitatea**. Termenul “ancoră” este folosit pentru a desemna nuclee consistente specifice individului ce fac parte din identitatea ocupațională a individului și cu timpul se manifestă ca niște ancore.

Urmează să vedem ce presupune fiecare dintre aceste “ancore”.

A. Cei ce au dezvoltat o competență tehnică/funcțională sunt orientați spre carieră, în continuare, în funcție de conținutul efectiv al muncii și nu se pot transfera într-un domeniu care se îndepărtează de domeniul de bază.

B. Persoana care a dezvoltat o competență managerială este orientată să ajungă în poziții care îi oferă responsabilități pe măsură. Importantă este perspectiva pe care o oferă poziția ocupată, nu conținutul activității. Contează oportunitatea de a dezvolta abilități analitice, competențe interpersonale, și alte experiențe utile unui viitor manager.

C. Siguranța este o ancoră care acționează prin orientarea spre o poziție stabilă, sigura din toate punctele de vedere. Evoluția viitoare este clar stabilită profesional cât și salarial.

D. Cei ce au dezvoltat autonomia ca și ancora nu vor rămâne mult timp într-un domeniu specializat, nu vor ține să rămână nici într-un loc în care lucrurile sunt clare și planificate pe termen lung, în care schema de avansare este stabilită și inflexibilă. Acest gen de persoană are nevoie de libertate și de un mediu fără constrângeri. Independența și libertatea sunt mai importante chiar decât avansarea.

E. Recrutarea se manifestă ca și ancora prin aceea că indivizii de acest tip sunt focalizați pe a crea ceva care să reprezinte realizarea lor exclusivă; sentimentul de satisfacție vine numai din posibilitatea de a construi, a inventa ceva nou, inedit.

Aceste ancore, pe măsură ce se formează determină influențe puternice în orientarea carierei.

Diferențele ce rezultă din aceste teorii care identifică tipare sunt de natură să evidențieze faptul că oamenii nu sunt la fel și atunci sloganul “toți trebuie tratați la fel” trebuie

regândit. Un comportament egal poate să împiedice valorificarea resurselor atât de diferite la fiecare. Ceea ce pentru un individ înseamnă o șansă (sarcina de a concepe și a implementa un sistem, de exemplu) poate însemna o ocazie de frustrare și de senzație de neputință (un individ creativ versus unul cu competențe tehnice). La fel, nu toți oamenii au capacitatea și dorința de a conduce pe alți; puși într-o astfel de situație cei ce nu au astfel de abilități, vor fi frustrați și incapabili să îndeplinească rolul așteptat de ceilalți de la el.

Se impune tratarea diferită a oamenilor în organizație, și anume:

- înțelegerea și identificarea diferențelor individuale;
- identificarea posturilor cheie și factorilor situaționali congruenți;
- dezvoltarea căilor de acomodare a oamenilor la factorii mediului profesional congruent.

Din acest punct de vedere este important ca în fiecare organizație, managerii dacă doresc să păstreze oamenii valoroși, să folosească ce au ei mai bun în folosul organizației, dându-le și lor posibilitatea să se dezvolte și să fie satisfăcuți profesional trebuie să analizeze atent atât nevoile organizației cât și pe cele ale fiecărui individ în parte. Menționăm că managementul carierei presupune implicarea individului, a organizației și a contactelor.

Atât oamenii cât și carierele lor sunt în permanentă schimbare.

Individul trece printr-o succesiune de stadii ale vieții biosociale; există comportamente, așteptări, nevoi specifice fiecărui stadiu, acest fapt influențând și raportarea la carieră a individului. Stadiile sunt momente stabile; acestea sunt însă reconsiderate, urmând o tranziție și trecerea la stadiul următor.

3. STADIILE CARIEREI

Putem defini stadiile carierei ca tipare generale ale progreselor, obligațiilor esențiale și schimbărilor din activitățile rolului profesional.

Aceste stadii succesive sunt :

- explorarea,
- stabilizarea,
- avansarea,
- menținerea,
- finalul carierei.

Explorarea reprezintă confruntări între viziunile nerealiste formate în adolescență și lumea reală. Individul cunoaște și alege din rolurile explorate. În acest timp își descoperă și dezvoltă talente, abilități, interese, valori. Este un moment important în formarea identității profesionale și alegerii unui domeniu. Câteva din elementele importante în această perioadă sunt: **rețeaua socială, mentorul, discipolul.**

Rețeaua socială este grupul de colegi care oferă feed-back și informații generale despre organizație și activități. Mentorul este o persoană mai în vârstă din organizație și care joacă un rol important pentru cel aflat la începuturile carierei. Mentorul este persoana competentă nu numai în ceea ce privește conținutul activității, dar înțelegând mai mult, având o viziune de ansamblu, și având calitățile personale necesare, poate transfera știința de a face lucrurile către cineva mai tânăr. Nu este vorba numai de a-i rezolva sarcinile și de a-l ajuta; ci de a-l învăța să facă acest lucru singur în cele din urmă. Mentorul constituie un model pentru discipol. Pentru a fi mentor sunt necesare calități personale rare; acest proces de învățare, de transfer de ‘know-how’ are loc într-un mod natural. Este nevoie de înțelepciune, de flexibilitate și, în plus, de compatibilitate între mentor și discipol. Câteva din funcțiile comun acceptate ale mentorului sunt: modelarea rolului, acceptare și confirmare, consilier. Stabilizarea constă în dobândirea unui grad de cunoștințe, de expertiză într-un domeniu.

Avansarea și menținerea urmează după stabilizarea în diverse roluri ocupaționale și presupune focalizarea pe obiectivele cheie, realiste ale carierei.

Finalul carierei poate să însemne o perioadă de creșteri continue în statut și influență în organizație, sau o perioadă petrecută în cel mai înalt nivel de responsabilitate și statut.

Un concept tot mai folosit este cel de ‘‘carieră elastică’’; se referă la permanenta preocupare a individului pentru cariera sa, fie mereu activ, să cunoască care sunt competențele sale ca și oportunitățile pentru cineva cu pregătirea și experiența sa așa încât să se afle mereu în zona în care este îndreptățit să se afle. În același timp trebuie să evolueze și să crească continuu din punct de vedere profesional. Se vorbește chiar despre managementul carierei ca despre administrarea unei afaceri proprii.

4. STRATEGIILE DE CARIERĂ

Strategiile de carieră își propun anticiparea problemelor și planificarea pe termen lung. Câteva din aceste strategii sunt:

A. Cunoaște-te pe tine însuți – și care propune o analiză atentă a orientării carierei, a punctelor slabe/tari, a locului în companie.

B. Cunoaște-ți mediul profesional – cunoscând mediul, problemele economice, companiile competitori, se pot anticipa atât evenimentele neplăcute cât și ocaziile. Urmărind semnalele din domeniul de activitate și culegând un permanent feed-back nu poți fi luat prin surprindere.

C. **Îngrijește-ți reputația profesională** – înseamnă să îți evidențiezi abilitățile și realizările, tot ceea ce te individualizează, ce demonstrează calități speciale, posibilitatea de a investi și capacitatea de a finaliza proiecte.

D. **Rămâi mobil, vandabil, mereu în evoluție** – înseamnă să urmărești corespondența între competențele personale și cele căutate pe piața forței de muncă, a celor ușor transferabile.

E. **Fii atât specialist cât și generalist** – trebuie dezvoltat un domeniu de expertiză, de specialitate dar trebuie păstrată o anumită flexibilitate și nu trebuie să te plafonezi. Stăpânirea unui domeniu foarte restrâns te face inflexibil și vulnerabil.

F. **Documentează reușitele proprii** – înseamnă să poți oferi dovada a ceea ce ai realizat, rezultatele și realizările identificabile sunt mai valoroase în piața forței de muncă.

G. **Pregătește întotdeauna un plan de rezervă și fii gata să acționezi** – care se leagă foarte bine cu celelalte indicații de a fi mereu activ.

H. **Mentține-te în formă financiară și psihică** – înseamnă să ai mereu asigurată o bază, un confort și un echilibru în plan psihic și material.

Aceste strategii privesc pe individ; de cealaltă parte se află organizația care trebuie să se preocupe atât de nevoile sale interne cât și de cariera angajaților. Consilierea pentru carieră înseamnă apelul la o sursă externă pentru ai ajuta pe angajați să exploreze alternative și să ia decizii. **Sistemele de informații** despre carieră, cuprind programe care caută în computer informații, referințe despre tendințele pe piața muncii :

- Jalonarea și evaluarea abilităților înseamnă că fiecare angajat să își cunoască competențele și gradul de adecvare la exigențele postului;
- Informații despre direcția strategică și rezultatele economice ale firmei – înseamnă că angajații cunosc starea firmei, unde se plasează în domeniu, care este situația comparativ cu firmele competitori;
- Sprijin extins pentru educație și instruire, cuprind bursele și instruirea extinsă în cadrul companiei;
- Flexibilitatea locului de muncă – acolo unde organizația cere flexibilitate, trebuie să și ofere mai multă putere și mai mult spațiu de manevră în rolurile din carteră.

Individul își propune ca obiectiv o carieră, organizația își propune să păstreze oamenii valoroși. Pentru ca lucrurile să se întâmple așa trebuie avute în vedere diferențele individuale în aprecierea angajaților și distribuția rolurilor; trebuie să nu uităm că oamenii și carierele lor sunt dinamice. Pe de o parte succesul carierei cere oamenilor să fie elastici; organizațiile pot facilita succesul carierelor și pot contribui la dezvoltarea angajaților păstrându-i astfel acolo unde este nevoie de ei.

Munca are cinci roluri importante în viața omului:

- venitul pentru obținerea unui nivel și standard de viață ridicat ;
- petrecerea timpului și cheltuirea energiei ;
- obținerea identității și a unui statut – sursa respectului de sine și un mod de a obține recunoașterea altora ;
- nevoia de asociere, un mod de a-și face prieteni, a face parte dintr-un grup ;
- sursa unui scop în viață – un mod de a da un scop și un înțeles vieții prin servicii făcute altora, acte de creație, exprimarea eului, experimentarea unor noi lucruri.

Diversitatea acțiunilor umane face necesară analiza motivelor care-l îndeamnă pe un individ să aleagă un tip de muncă și nu altul. Studiul motivației este o componentă de interes comun atât pentru organizație cât și pentru cercetători, antrenori. Organizațiile contemporane acordă o atenție deosebită motivației deoarece astăzi mai mult ca oricând trebuie să fie productivă, competitivă la nivel global. Teoriile muncii enunțate de cercetători pe baza unor studii sunt teorii bazate pe nevoi și teorii procesuale. Maslow consideră că ființele umane au cinci seturi de nevoi care sunt aranjate într-o ierarhie :

- A) Nevoi fiziologice ;
- B) Nevoi de siguranță ;
- C) Nevoi de aparență ;
- D) Nevoi de stimă ;
- E) Nevoi de împlinire.

Când nevoile de la un anumit nivel din ierarhie sunt satisfăcute, individul își îndreaptă atenția spre nivelul superior următor. Se observă astfel că implicit aceasta înseamnă că o nevoie satisfăcută nu mai este un motivator eficace. Îndată ce cineva are resurse fiziologice suficiente și se simte în siguranță, acela nu va mai căuta factorii care satisfac aceste nevoi, ci se va orienta spre alte surse de mulțumire. După Maslow, singura excepție de la această regulă sunt nevoile de auto-împlinire. El credea ca acestea sunt nevoile de “dezvoltare” și devin din ce în ce mai puternice pe măsură ce sunt satisfăcute.

Alderfer a dezvoltat o altă teorie bazată pe nevoi, numită teoria ERG. Ea provine din clasificarea nevoilor făcută de Maslow și face câteva ipoteze diferite despre relația dintre nevoi și motivație. Numele ERG provine de la comprimarea sistemului format din cinci categorii al lui Maslow într-unul cu trei categorii – nevoi legate de existență, relații și dezvoltare.

Contribuția lui Alderfer la înțelegerea motivației este reprezentată de diferențele între teoria ERG și ierarhia nevoilor. Mai întâi teoria ERG nu presupune că o necesitate de

rang inferior trebuie satisfăcută înainte ca o necesitate mai puțin concretă să devină operațională. Astfel, teoria ERG nu propune o ierarhie rigidă a necesităților și anumiți indivizi, ca urmare a pregătirii și experienței lor, pot căuta relații sau dezvoltare chiar dacă nevoile lor existențiale nu sunt satisfăcute. Din acest motiv, teoria ERD se pare că răspunde la o mai mare varietate de diferențieri individuale în ceea ce privește structura motivațională. În al doilea rând, această teorie afirmă că, dacă nevoile de nivel superior nu sunt satisfăcute, va crește dorința indivizilor de a-și satisface nevoile de nivel inferior. Se observă că aceasta este o diferențiere majoră față de Maslow.

Nevoile de realizare, afiliere, putere sunt studiate de McClelland cu o relevanță specială pentru comportamentul organizațional.

Teoriile de realizare, afiliere, putere sunt studiate de McClelland cu o relevanță specială pentru comportamentul organizațional.

Teoriile procesuale ale motivației muncii se concentrează asupra modului cum apare motivația. Sunt elaborate două teorii importante ale motivației bazate pe proces : teoria așteptărilor și teoria echității.

Ideea de bază care străbate teoria așteptărilor este convingerea că motivația este determinată de rezultatele pe care oamenii le așteaptă ca urmare a acțiunilor lor la locul de muncă. Componentele de bază sunt: rezultatele, instrumentalitatea, valența, așteptarea, forța.

Teoria echității este o teorie procesuală care afirmă că motivația își are sursa în compararea eforturilor pe care cineva le face într-un anumit post și a recompenselor pe care le obține, cu eforturile și recompensele altei persoane sau grup. Dincolo de aceste nevoi ce trebuie satisfăcute și care se ierarhizează în mod diferit de la o persoană la alta un rol important în cariera unei persoane îl are și mediul profesional, schimbările care survin în câmpul muncii datorate mai multor elemente: reducerea resurselor, cunoașterea, schimbări în credințele sociale, politice și economice, obiceiuri, educația.

Cariera este o succesiune evolutivă de activități și poziții profesionale pe care le atinge o persoană ca și atitudinile, cunoștințele și competențele asociale, care se dezvoltă de-a lungul timpului.

Cariera influențează mai multe aspecte ale vieții unei persoane :

- câți bani va câștiga ;
- ce haine va purta ;
- ce beneficii va avea în urma slujbei ;
- pentru ce organizație / companie va lucra;
- oamenii cu care va intra în legătură ;
- ce muncă va presta;
- unde va lucra ;
- cât timp va lucra ;

- ce responsabilități va avea ;
- ce lucruri va învăța ;
- ce abilități îi trebuie ;
- ce interese personale își vor găsi expresia în muncă.

Cariera este un aspect important al vieții unui om și cuprinde mai multe stadii: exploatarea, stabilizarea ; avansarea și menținerea, finalul carierei.

Orientarea carierei cu toate implicațiile a reprezentat punctul de interes al cercetătorilor care au elaborat teorii legate de identitatea ocupațională a individului. Teoria ancorelor carierei stipulează că pe măsură ce persoana se cunoaște mai bine și capătă o identitate ocupațională mai clară se formează percepția unui tipar distinct al talentelor, scopurilor, nevoilor și valorilor proprii. Individul este centrat pe munci de tipuri de activitate cum ar fi : competența tehnică / funcțională, competența managerială, siguranța, autonomia și creativitatea.

Teoria motivațională are în vedere nevoile și scopurile individului din punct de vedere cognitiv. Adaptarea vocațională este expresie a procesului de motivare și adaptare a persoanei care caută roluri să fie compatibile cu ele și să se reorienteze după unele schimbări sau pierderea unei poziții anume. Aceste roluri vocaționale pot fi executate în diferite arii ale societății (muncă, familie, comunitate, vacanță). Rolurile prin muncă sunt importante deoarece celelalte pot fi realizate dacă o persoană își câștigă existența prin muncă.

Rolul omului în societate este să muncească să-și aducă contribuția la evoluția societății. Pentru a pătrunde într-un anumit grup sau organizație, pentru a avea un anumit rol, statut, educația este esențială în acest sens.

Metodele de alegere a carierei sunt astfel dependente de ceea ce a învățat individul să facă și cum să facă și de cât de mult o carieră de succes este importantă pentru el. Există două metode de alegere, una tradițională și una modernă în care componentele care sunt luate în considerare sunt aceleași dar într-o ordine puțin inversată.

SLUJBA	CARIERA	VIATA
VIATA	CARIERA	SLUJBA

Din perspectiva sistemului de valori oamenii se orientează diferit în carieră. Tipurile de personalitate luate în considerare sunt: **convențional, artistic, realist, social, întreprinzător, investigativ.**

Nici o persoană nu reprezintă doar un tip de personalitate ci o combinație de două poate trei tipuri de personalitate.

Satisfacția în muncă este astfel dependentă de o mulțime de caracteristici personale cu implicații deosebite. Factorii care contribuie la satisfacție sunt diverși, dar în același timp și cu consecințe enorme în caz de insatisfacție profesională.

Satisfacția este un aspect important al vieții deoarece contribuie la perceperea reușitei sau nereușitei în cariera/viața.

O carieră de succes este condiționată și de implicarea conducerii organizației prin departamentul de resurse umane în planificarea carierei, consilierea individului. Este de dorit ca inițierea proaspeților angajați să fie făcută de un mentor din cadrul organizației, o persoană care este responsabilă și care cunoaște mersul lucrurilor în corporație și va ajuta să se integreze și să facă față eventualelor probleme. În orice organizație managerii se confruntă cu o serie de probleme privind *dezvoltarea carierelor angajaților* :

- managementul angajaților la mijlocul carierei ;
- managementul muncitorilor mai în vârstă ;
- managementul problemelor muncă / familie.

Planificarea fiecărei cariere este o altă responsabilitate a managementului și înseamnă a dezvolta și implementa programe care trebuie să fie compatibile cu specificul afacerii, cu structura organizației și cu aspirațiile angajaților.

Ultima parte a lucrării este studiul de caz care analizează tendințele, mutațiile conceptului de cariera în spațiul românesc. Sunt analizate toate elementele implicate în dezvoltarea carierei, modul în care influențează reușita în carieră.